



# Wie passen wir im Team zusammen?

Jede/r tickt anders, aber wir handeln gemeinsam

Andrea Lenger-Hartwig

Wenn im Team schlecht oder hinter dem Rücken über einzelne MitarbeiterInnen gesprochen wird, wenn sich die eine Kollegin mit der anderen vergleicht oder wenn eine Pädagogin die beste Freundin der Leiterin ist – all das sind Situationen, die ein Team instabil machen und Widerstände fördern können. Die Unsicherheit darüber, ob es ein Wohlwollen untereinander gibt, steigt, die Arbeitszufriedenheit sinkt, die Bereitschaft, füreinander einzuspringen, lässt nach und Krankenstände häufen sich.

Wo Menschen zusammenarbeiten, treffen unterschiedliche Charaktere zusammen, das kann bereichernd sein, aber auch zu Konflikten führen. Im Alltag von ElementarpädagogInnen gibt es viele Anlässe, die nicht unbedingt die vorteilhaftesten Seiten von KollegInnen hervorkehren. Das obere Stockwerk agiert dann beispielsweise ge-

gen das untere. Die Expositur hat vielfach das Gefühl, nicht ganz dazuzugehören und immer alles als letzte zu erfahren. In vielen Arbeitsgruppen gibt es Phänomene wie Neid, Unstimmigkeiten und Antipathien. Dies kann zu Problemen führen, die Wohlbefinden und Leistung beeinträchtigen. Manchmal kommt es zu Verstimmungen, Ärger, Wut, Rivalität, Intrigen und Verzweiflung – ja sogar zur Angst vor der Arbeit. Wenn Konflikte nicht konstruktiv gelöst werden können, leidet nicht nur die Qualität der pädagogischen Arbeit, sondern auch die Gesundheit der Betroffenen. Typische Symptome können Stress, nervliche Anspannung, Erschöpfung, Schlaflosigkeit, Magen-, Kopf- oder Rückenschmerzen sein.

In manchen Teams herrscht der Wunsch vor, es gäbe durchgängig Harmonie und Gleichklang. Konflikte würden erst gar nicht entstehen. Einmal in dieser „Nettigkeitsfalle“

gefangen, sind alle höflich zueinander, Unterschiedlichkeiten werden gekonnt nivelliert und Anpassung sowie übertriebene Rücksichtnahme verhindern ein gesundes Nein-Sagen.

Konstruktive Zusammenarbeit aber, die zugleich das Wachstum einzelner Personen fördert, muss gelernt, geübt, angewandt und reflektiert werden. Dazu braucht es immer wieder Mut, eigene Verhaltensweisen kritisch zu hinterfragen und sich selbst „auf die Schliche zu kommen“. Erst wenn ich erkenne, dass ich mich vergleiche und mich dieser Vergleich schwächt, lerne ich, damit aufzuhören. Erst, wenn mir bewusst wird, dass ich andere abwerte (weil sie jünger, erfahrener, attraktiver, erfolgreicher, sind), kann ich lernen, das Positive an meinem Gegenüber anzuerkennen und meine eigenen Werte zu hinterfragen.

Kooperation hat also immer auch mit Persönlichkeit und mit der Fähigkeit zu tun,

sich selbst besser kennenlernen und entwickeln zu wollen. Dazu braucht es persönliche Stabilität, damit Unstimmigkeiten nicht gleich in emotionale Krisen abgleiten. Damit ist die Fähigkeit gemeint, sich selbst zu beruhigen, in einen guten Gefühlszustand zu bringen und mutig sowie konstruktiv diejenigen Dinge anzusprechen, die verunsichern oder ein unangenehmes Gefühl auslösen. Diese persönlichen Voraussetzungen können in Fortbildungen und Teamsupervisionen geübt und praktiziert werden. Denn kollegialer Zusammenhalt kann reflektiert werden und eine große Bereicherung für das Team darstellen.

Der Sozialpädagoge und Paar- und Familientherapeut Michael Pfreundner beschreibt in einem Sonderheft über Teamentwicklung Faktoren, die den Zusammenhalt eines Teams stärken, hier seien einige genannt und mit Inhalten aus meiner Fortbildungstätigkeit untermauert (2017):



### Welche Kennzeichen hat ein erfolgreiches Team?

➔ **Ein klares, gemeinsames Ziel:** Die Ziele, worum es eigentlich in der pädagogischen Arbeit gehen soll, sind besprochen und gemeinsam festgelegt. Es ist nicht automatisch selbstverständlich, dass sich MitarbeiterInnen einig sind, welche Ziele sie priorisieren – die einen würden gerne mehr offen arbeiten, die anderen wollen „ihre Kinder“ näher bei sich haben. Das kleinste gemeinsame Ziel ist vermutlich das Wohl des Kindes (siehe BildungsRahmenPlan) – was jedoch als Kindeswohl gesehen wird, differiert selbst bei sehr geschultem Fachpersonal. Auf eine Diskussion und Kommunikation über wirklich wichtige gemeinsame Ziele sollte nicht verzichtet werden. Ziele gehören schriftlich definiert und in der pädagogischen Konzeption verankert.

➔ **Kommunikationsfähigkeit:** Teammitglieder können miteinander reden und sprechen eine gemeinsame Sprache. Miteinander sprechen bedeutet nicht gleichermaßen, dass man sich auch versteht. Kommunikation ist störanfällig und selbst eine kleine Aussage wie z. B. „Ich dachte, du kümmerst dich um die jüngeren Kinder!“ kann zu einem Konflikt ausarten. Eine Sensibilisierung bezüglich der eigenen Ausdrucksweise und des Erkennens von manchmal hinter Worten versteckten Bedürfnissen des Gegenübers ist Voraussetzung dafür, die eigenen Kommunikationsfähigkeiten zu fördern. Gesprächstechniken wie aktives Zuhören, das Senden von Ich-Botschaften oder das Stellen von systemischen Fragen müssen geübt und angewandt werden. Kommunikationsregeln gemeinsam zu erstellen, ist dafür hilfreich. Wenn Konflikte gemeinsam besprochen und gelöst werden, stärkt dies den Zusammenhalt und das Wir-Gefühl eines Teams. Dabei sollen einige Grundannahmen des wertschätzenden Kommunizierens unterstützen wie z. B. folgende Thesen:

- Jede Form von Vorwurf, Angriff und Urteil ist Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse.
- Menschen handeln nicht gegen andere, sondern für ihre Bedürfnisse. (vgl. Pfreundner, 2017)

➔ **Kooperation:** Die Teammitglieder arbeiten zusammen und wissen, dass sie ein gemeinsames Ziel nur gemeinsam erreichen können. Aus Natur und Forschung wissen wir, dass Aufgaben, die gemeinsam bewerkstelligt werden, erfolgreicher sind als jene, die von Einzelpersonen durchgerungen werden (Fledermäuse teilen beispielsweise ihre Beute, Elefanten helfen einander, Pflanzen warnen sich gegenseitig mit Duftstoffen). Insbesondere in Situationen, in denen Dritte (Eltern, Nachbarn ...) versuchen, KollegInnen gegenseitig auszuspüren, ist es ratsam, sich loyal und kooperativ zu verhalten. Der Verführung, Menschen nicht zuzustimmen, die sich über KollegInnen beklagen, muss standgehalten werden, unabhängig davon, was sie über das Verhalten denken. Kooperation zeigt sich darin, dass sie an einem Strang ziehen – vor allem in Situationen von erhöhter Belastung und Stress wie z. B. vor gemeinsamen Festen oder Aufführungen. Dazu gehört es auch, dass ein achtsamer Umgang miteinander gepflegt wird und füreinander eingesprungen wird (bei Krankheit oder Abwesenheit). Auch wenn sie nicht immer einer Meinung

sind, halten sie an der Zusammenarbeit fest und fühlen sich für das Finden von Lösungen verantwortlich. Matthias Horx, ein einflussreicher Trend- und Zukunftsforscher, geht sogar so weit, dass er behauptet, dass es ohne Kooperation keinen Fortschritt geben wird. In der Wirtschaft spricht man dann von Co-Prinzip und Co-Working, also von der Bedeutung der sozialen Zusammenhänge. Gemeinsames Lernen findet beispielsweise kooperativ dann statt, wenn Junior Senior coacht – also die Berufsanfängerin das Team bezüglich Computertechnik oder BildungsRahmenPlan unterstützt.

➤ **Wille zum Erfolg und Leistungsbe-reitschaft:** Grundsätzlich sind die meisten Menschen gerne erfolgreich. PädagogInnen wünschen sich, dass die Kinder gerne in ihre Einrichtungen kommen, dass die Eltern zufrieden sind und das Team erfolgreich kooperiert. Schwieriger wird es, wenn es einzelne MitarbeiterInnen mit Leistungsminderungen gibt und das Team diese Krisenzeiten miteinander meistern will. Ist das Weniger-leisten-Können aufgrund von Krisen im Team transparent gemacht, ist es

meist keine Frage, dass alle MitarbeiterInnen diese Zeit unterstützen. Dauert die Leistungsminderung allerdings länger als drei Monate an, ist die Belastung innerhalb des Teams schwer zu kompensieren und Gefühle von Ungerechtigkeit, Ausgenutztwerden und Unverständnis nehmen zu. Hier kommt der Leitung eine wesentliche Rolle zu, die Kritik- und Zielvereinbarungsgespräche führen muss.

Hat ein Team Situationen erfolgreich gemeistert, wie beispielsweise das Erstellen einer pädagogischen Konzeption, ist es ratsam, diese Erfolge zu benennen, sie zu würdigen, der Öffentlichkeit transparent zu machen und sie gebühlich zu feiern.

➤ **Selbstwertgefühl und Anerkennung:** Jedes Mitglied ist sich seiner Kompetenzen bewusst und schätzt auch die (manchmal sehr unterschiedlichen) Kompetenzen der anderen. Für Menschen in Sozialberufen ist es eine Falle, zu erwarten, dass Anerkennung und Würdigung von außen (durch Träger oder Eltern) kommen. Die Folge ist vielerorts Enttäuschung und das Gefühl, für

seine Arbeit nicht wertgeschätzt zu werden. Sich von positiven Spiegelungen durch das Außen abhängig zu machen, hat Frustration zur Folge. Sich selbst und gegenseitig zu loben, Bemühungen anzuerkennen und zu verbalisieren sowie Fehlerfreundlichkeit zu entwickeln, sind Fähigkeiten, die ebenso wie jene der Kommunikation geübt und täglich angewandt werden müssen. Sich selbst als wertvoll und wichtig zu erleben, gehört hier ebenso dazu, wie das Würdigen anderer Personen im Team – selbst dann, wenn diese Verhaltensweisen an den Tag legen, die einem selbst fremd erscheinen.

➤ **Kompetente Leitung:** Sie gibt den nötigen Freiraum und fordert Gemeinsamkeiten ein. Führungskräfte-schulungen ermöglichen es, eine neue, bisher ungelernete Funktion wie jene der Leitungstätigkeit professionell ausführen zu können. Gutes Führen ist eine Tätigkeit, die man erst wirklich bemerkt, wenn sie fehlt (vgl. Malik, 2006). Zu den Leitungsaufgaben gehören mitunter nicht nur das Schaffen von Standards zur Mitarbeiterführung, sondern auch das Mode-

rieren von Teamsitzungen, ein angemessenes Beschwerdemanagement, eine überlegte Informationsweitergabe und eine gewisse Sorgfalt und Gründlichkeit beim Erledigen bestimmter Aufgaben. Für das Vermeiden von Konkurrenz in Teams hat die Leitung die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass alle bereits genannten Kennzeichen von erfolgreichen Teams besprochen und umgesetzt werden.

Manchmal ist es sinnvoll, sich Unterstützung von außen zu holen – Teams, zu deren Kultur es gehört, dass Supervision, Teambuilding und Inhouseschulungen eine Selbstverständlichkeit darstellen, sind meist zufriedener, erfolgreicher, schneller in der Umsetzung neuer Ideen und haben mehr Freude an der Zusammenarbeit. Arbeitet ein Team gut und gern miteinander, so spiegelt sich das im Alltag mit den Kindern wider. Man lacht gerne miteinander, unterstützt sich gegenseitig und tauscht sich über Ideen aus.

Im Alltag bleibt oft wenig Zeit dafür, sich zu fragen, wie es dem Team eigentlich geht.

Beginnen könnte ein Team mit einer Bestandsaufnahme:

+	-
<p><b>Das gefällt mir an unserer Teamarbeit und soll erhalten bleiben</b></p>	<p><b>Das gefällt mir nicht und hier wünsche ich mir Veränderung</b></p>

Sie können sich innerhalb des Teams aber auch fragen, inwieweit die bereits beschriebenen Kennzeichen auf Sie zutreffen und mithilfe nachfolgender Checkliste besprechen. Dabei erhält jede Person aus dem Team diese Liste und reflektiert sie im ersten Schritt für sich selbst. Erst in einer gemeinsamen Teamklausur werden die einzelnen Punkte besprochen. Hierbei ist es ratsam, nicht die gesamte Liste „durchzuarbeiten“, sondern sich jeweils ein bis zwei Punkte vorzunehmen, die ausführlicher diskutiert werden. Das Anfertigen eines Protokolls und das Transparentmachen von Vereinbarungen (auch mit Unterschrift der Beteiligten) fördern die Verbindlichkeit und Zugehörigkeit. ■

**Literatur**

Malik, F. (2006): Führen, leisten, leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt: Campus.

Pfreundner, M. (2017): Teamentwicklung. In: Reihe „Leiten kompakt“. Kindergarten heute. Freiburg: Herder.

Weber, K. (2017): Gesprächsführung für Führungskräfte. Reihe „Leiten kompakt“. Kindergarten heute. Freiburg: Herder.

Horx, M. (2019): Das Co-Prinzip. Wie viel Zukunft steckt im Co-Prinzip? In: Haysworld 01/2019.

**Andrea Lenger-Hartwig, MSc**

Jahrgang 1971. (Sonder-)Kindergartenpädagogin. Studium Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung. Lehrende an der BAfEP sowie an der PH Salzburg. Selbstständig tätig als Supervisorin und Kommunikationstrainerin.



Kennzeichen	Fragen fürs Team	Zufriedenheit Anmerkungen
<b>Klares, gemeinsames Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was sind unsere pädagogischen Ziele?</li> <li>Inwieweit sind diese in unserer Konzeption verankert?</li> </ul>	☺ ----- ☹
<b>Kommunikationsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie ist unser Umgangston miteinander?</li> <li>Gibt es gemeinsame Kommunikationsregeln?</li> <li>Wie gehen wir mit Konflikten um?</li> </ul>	☺ ----- ☹
<b>Kooperation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inwieweit stehen wir füreinander ein?</li> <li>Wie steht es um unser Wir-Gefühl?</li> <li>Was brauchen wir, um uns an Absprachen zu halten?</li> </ul>	☺ ----- ☹
<b>Erfolg und Leistungsbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie gerecht ist unsere Arbeitsverteilung?</li> <li>Wer übernimmt im Team welche Rolle?</li> <li>Welche Erfolge sollten wir mehr würdigen?</li> </ul>	☺ ----- ☹
<b>Selbstwertgefühl und Anerkennung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inwieweit gelingt es, sich selbst und andere im Team für gute Ideen zu loben? Hat Anerkennung Platz?</li> <li>Wie gehen wir mit Fehlern freundlich um?</li> <li>Welche Rolle nimmt Humor in unserem Team ein?</li> </ul>	☺ ----- ☹
<b>Kompetente Leitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was schätzen wir an unserer Leitung besonders?</li> <li>Welche Veränderungen wünsche ich mir?</li> </ul>	☺ ----- ☹
<b>Was mir sonst noch wichtig erscheint</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was wünsche ich mir für unser Team?</li> <li>Welche Ideen zur Umsetzung könnte ich beitragen?</li> </ul>	☺ ----- ☹

